

退撫制度改革後 海軍主計人力管理訓練之研析

黃啓逢・施仰哲

摘要

在全球人口結構逐漸高齡化的趨勢下，老年人口的經濟保障問題亟待解決，而各國政府普遍正面對人口老化壓力加劇、勞動力提早退休增加及經濟成長速度減緩等問題。由於預期鉅額公共退休金支付施政活動不但可能增加政府財政負擔，也可能引發金融危機。國軍近年實施精實案、精進案及精粹案等組織精簡政策，造成現役人員大量離退，復因生育人口逐年減少，基層單位漸漸出現人力不足情形，因此，組織精簡同時，單位務必需要同步提出合理之人力管理規劃，方能獲得優越人力、用人適才適任、蓄積軍事戰力、增強適應能力及協助成員生涯發展。

本研究透過統計近五年（104-108年）海軍主計軍官人員離退資料，加入「人員補充」及「各階退損率」等項目及軍官最大服役年限等數據，運用人力資源管理及統計敘述分析，探討人力現況，並就「主計三連環¹」職能，研析未來精進之建議。

關鍵詞：退撫制度、人力資源管理

壹、緒論

一、前言

我國公務人員（含公務、教育及軍警消三類人員）退休撫卹制度最早可溯及民國元年政府公布的「中央行政官律法」及民國3年「文官卹金令」，後因不符合實際需要，32年將退休制度及撫卹制度分設，重新頒布「公務員退休法」及「公務員撫卹法」，亦即「恩給制」之初始。民國84年因基本待遇調高，加上退撫經費籌措方式影響預算平衡、給付標準與制度常規未合及退休實質所得難以安老卹孤等因素，改制實施「儲金制」，由公務人員與政府共同撥繳費用。民國107年因基金收益失衡，已無法滿足未來年度退撫支出需求，其中軍職人員退撫制度已於107年6月21日由總統公布修頒服役條例，至此我國軍職人員退撫制度進入新的時代。

然而改革過程中，部分媒體頻道、社群平台以軍公教人員退休撫卹基金破產為理由，傳遞不正確的資訊，已嚴重貶傷國軍人員形象及

¹ 主計三連環，係指主計制度「歲計、會計、統計」之連環應用，是主計同仁耳熟能詳的觀念。

榮譽。根據美國《Science（科學）》期刊研究指出，網路上存在於各領域的假訊息，其傳播速度均比真實新聞更快上六倍。沈銘仁（2017）亦曾指出，多數人最常利用電視新聞及手機群組獲取年金制度改革的相關資訊，此等不實言論透過各種管道散播，已使國人無法認同軍公教人員之辛勞成就，造成社會階級分立，影響青年從軍意願低落；另因不正確的資訊到處散播，造成年金制度改革的立意固然良好，卻使現役人員產生離職傾向，復因國內生育人口結構變化及國軍組織精簡政策影響，在資訊科技快速進展與世界各國國際情勢環境的改變之下，爲了有效提升整體競爭力與永續發展，人力管理訓練具有極重要之意涵，尤以退撫制度改革後，各階軍官服役年限均延長二年，對於後續晉升、訓用及派補已造成影響，如何適時運用現有人力並檢討、調整主計人員之工作價值觀、工作屬性與任務，是爲必要研究課題。

二、研究目的

本研究動機在考量海軍主計軍官「人員補充」及「各階退損率」等項目及最大服役年限等相關資料，運用人力資源管理及機率分析，探討主計軍官人力現況及預測主計軍官人員未來離退機率，預估未來人力需求，提供海軍主計人力資源規劃相關管理之參考，是以，本研究之目的如下：

- (一)分析海軍主計軍官人力結構現況。
- (二)統計近五年本軍主計軍官各階退伍資料推估未來退伍人數及初官預計招生人數。
- (三)運用人力資源管理文獻建構參考指標，提供未來主計人力規劃及在職訓練之參考。

三、研究流程

由於近年來國軍主計人力結構的改變，少

校及上尉階軍官缺員嚴重，而引起研究動機，故針對海軍主計軍官目前人力現況確立研究目的，並整理國內外相關書籍、期刊、論文等文獻，希冀應用人力資源管理提出分析，最後歸納出本研究之結論與提出建議。

貳、文獻探討

一、人力資源管理

人力資源不再只是部隊的編成需要多少人力，而是要考量規劃任用、培育與發展及薪資福利等，透過設計縝密且切合時事的人力資源政策，持續不斷的將部隊人力素質向上提升，建立未來不致匱乏的人力資源。「人力資源管理」的目的，在協助企業組織業務計畫、業務執行與業績考核之運用，以改善組織所屬人員現有的業務績效及提升未來發展潛能，強化組織的優勢（張緯良，2012）。

另外，人力資源管理是指企業的一系列人力資源政策以及相應的管理活動。這些活動主要包括企業人力資源戰略的制定、員工的招募與選拔、培訓與開發、績效管理、薪酬管理、員工流動管理、員工關係管理、員工安全與健康管理等（黃良志等，2015），其目標是爲了提升組織績效，而職務輪調是公部門人事行政變革中重要的行政措施，其中又以人事、政風、主計、出納人員及長官等高風險人員，更應加強管理，透過公平切割工作內容、人力供給分析及適當職前的訓練來合理配置人力；落實人才激勵的措施，包含陞遷配套、公平的獎酬陞遷制度及重新檢討職務代理的作法；並提出以解決問題爲導向的作法，包括改變消極防弊的輪調思維、改善公務員科技運用和資訊安全的能力及精準辨識高風險的職位。（陳靜琴，2019）

綠色人力資源管理（Green Human Resources Management，簡稱 GHRM）是近年人力資源管理實踐之新興領域，近年來因注重環境永續的議題影響，如何推動綠色管理，已成為各大企業及通路供應鏈管理學的重要執行政策。其意義是指將綠色理念應用到人力資源管理領域所形成的新的管理理念和模式，實現企業內部員工的心態和諧、人態和諧和生態和諧的三大和諧，從而為企業帶來經濟效益、社會效益和生態效益相統一的綜合效益。

過去文獻中，諸多研究證實人力資源管理的實施，對於員工的離職傾向有顯著的影響。陳韻惠（2019）以服務業之第一線服務人員作為研究對象，結果顯示，實施綠色人力資源管理的企業會因為雇主品牌吸引力的提升，降低員工影響離職傾向，並且在企業應負的社會責任規範及高利社會行為情況下，將有效提升品牌吸引力，而人力資源是任何成功組織之骨幹，而 GRHM 之綠色管理激勵與知識資產保護的概念，對社會永續性與組織生產力皆具有深遠影響。

二、國軍人力規劃

周俊宏（2019）提到近年來國軍一邊不斷在精進人員質量（募兵制），一邊不斷縮編人

員數量（精進案），企圖達成量小、質精之國防目標，而國軍在歷經小白、洪案及雄三飛彈誤射等重大事件後，面對人員數量縮編且人權高漲的氛圍，國軍人力資源管理策略勢必受到嚴峻的考驗，未來如何讓民眾樂於把「從軍」當成職業選項之一，且能「招募」更多有志青年服役，有賴國軍各級在人力資源管理運用之彈性，藉以因應現在社會快速變遷的時代。

參、海軍104至108年度人力現況分析

一、108年度主計人力現況

據研究所蒐集之資料（截至108年1月1日），海軍主計人力各階級之編現比（不含部外人員），上校編制10員、現員10員（100%），中校編制36員、現員33員（91.67%），少校編制56員、現員46員（82.14%），上尉編制38員、現員33員（86.84%），中尉編制15員、現員14員（93.33%），總編制155員、現員136員，編現比僅87.74%（如圖1），且主要缺員階級是少校及上尉，為執行各主財業務之主力階級，人力略有不足。

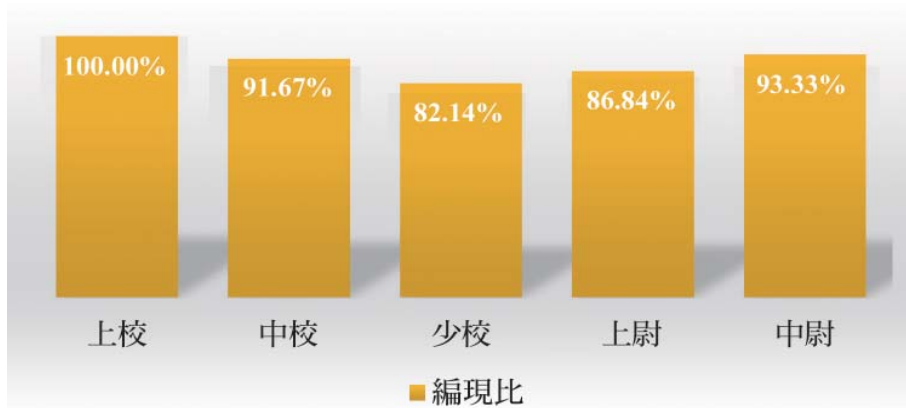


圖1 海軍108年度主計人力編現情形

資料來源：本研究彙整

二、104至108年度主計人力編現情形

海軍主計軍官於108年12月份校級軍官編現比 87%、尉級軍官編現比89%，相較於民國104年編現比例，校級軍官編現比有逐年下降趨勢；另尉級軍官編現則呈現微幅增長（如圖2），惟近年來在海軍主計人力結構正逐漸改

變，各單位普遍缺員，小單位常缺一員，大單位計劃性缺二至三員，主要人力不足已成常態，且情況愈趨嚴重，編現比升降趨勢無明顯增加趨勢，孫光正（2016）以海軍陸戰隊志願役幹部為例，研究發現組織人力精簡造成工作壓力增加所帶來的不確定性與焦慮感，進而使成員產生離職傾向。

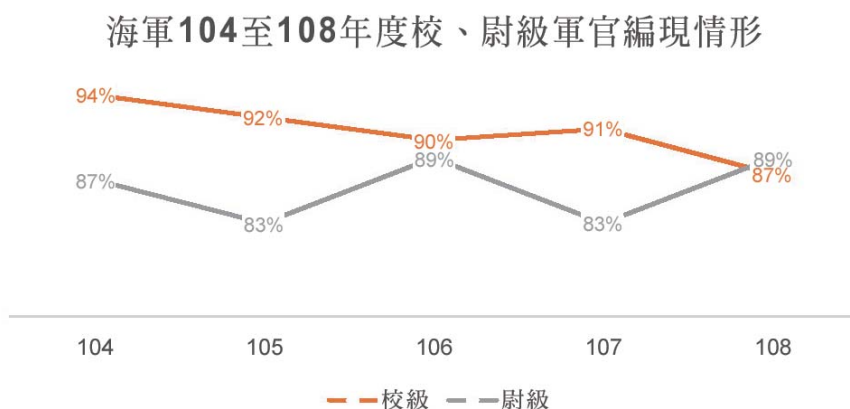


圖2 海軍104至108年度校、尉級軍官編現情形

資料來源：本研究彙整

趙明誠（2014）指出國軍在推動組織調整的過程中，隨處可見軍兵種本位主義下所產生的排擠與對立，此時非主要軍種、非作戰官科之裁減比例將被相對提高，軍隊在經過快速且大量的裁減後，已造成專業人力流失。主計單位及其成員都與各業務單位有著密不可分的關係，在國防預算爭取不易之情況下，如何能有效分配及運用資源，協助單位達成施政目標、如何讓採購物資、戰備演訓及一般行政所需資源之調配，均有賴財力充份支援以完成任務。而國軍主計工作重點除協助單位達成施政目標外，其內容包括國防預算之編製與執行、內部審核、財務行政、統計分析與主財資訊等業務構成，在面對國家財政緊縮與國防預算擴張不易之際，國軍主計人員扮演著極為重要的角

色，但隨著國軍各項一連串的組織變革與人力精簡，主計人員也同樣面臨人力精簡問題。

三、104至108年度人員離退情形

統計104年度至108年度各年之人員退伍人數及新進人數，五年來退伍人數達21員，新進人數為28員，可以發現除104年及105年度，每年的退伍人數多於新進人數外，其餘106年至108年度新進人數均高於退伍人數（如圖3），而106年適逢年金制度改革期間，顯示部分人員對於退撫制度改革之不確定性尚處於觀望階段，研究認為現階段應以扭轉此趨勢為人力資源管理之目標，才有機會在未來幾年提高主計軍官人力編現比，以下將再針對各年退伍人員的階級及年資進行分析，期以挖掘人力短缺之問題。

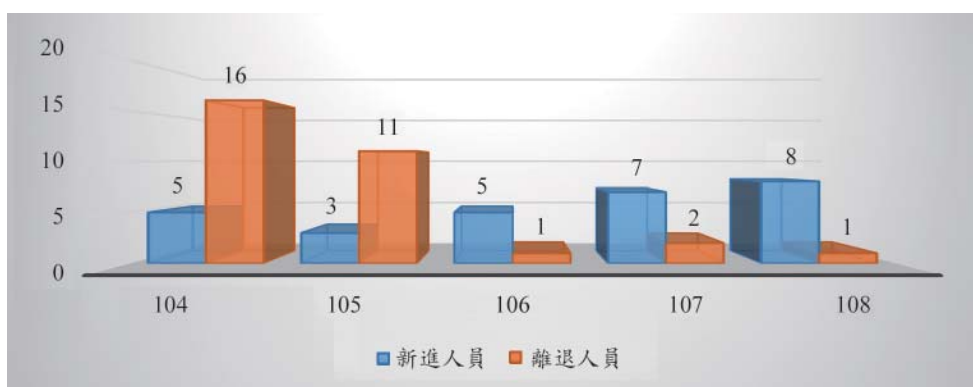


圖3 海軍104至108年度主計人力新進及離退情形

資料來源：本研究彙整

(一)104年度

統計104年度退伍人員階級、年資及人數狀況如圖4，離退人員計16員，其中12員符合支領退休俸資格，約佔離退人員總數75%。上尉階退伍4員，未服滿最大年限即退伍3員，退伍機率为9%，1員因服役年限

限制而退伍；少校階退伍3員，均因服役年限限制而退伍，退伍機率为6.5%；中校階退伍6員，除1員因服役年限限制而退伍外，未服滿最大年限即退伍計5員，退伍機率为15%；上校階退伍3員，均因服役年限限制而退伍。

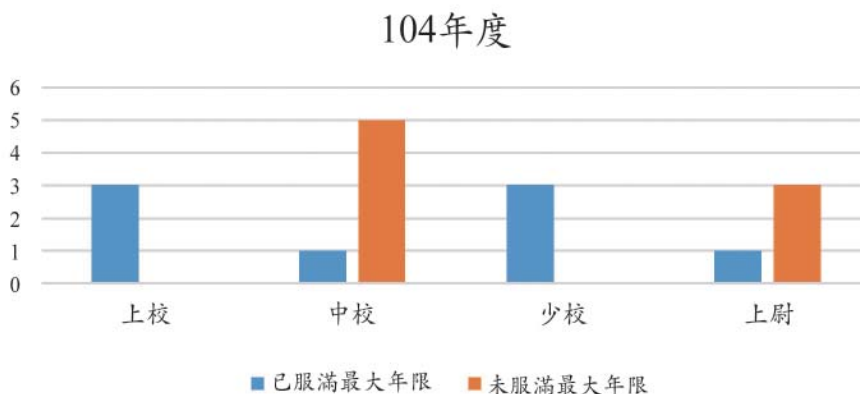


圖4 海軍主計人力104年度離退階級及人數

資料來源：本研究整理

(二)105年度

統計105年度退伍人員階級、年資及人數狀況如圖5，離退人員共計11員，其中8員符合支領退休俸資格，約佔離退人員總數72.7%。上尉階退伍3員，均未服滿最大年限即退伍，退伍機率为9%；少校階退伍

2員，均因服役年限限制而退伍，退伍機率为4%；中校階退伍4員，除2員因服役年限限制而退伍外，未服滿最大年限即退伍計2員，退伍機率为6%；上校階退伍2員，除1員因服役年限限制而退伍外，未服滿最大年限退伍機率为10%。

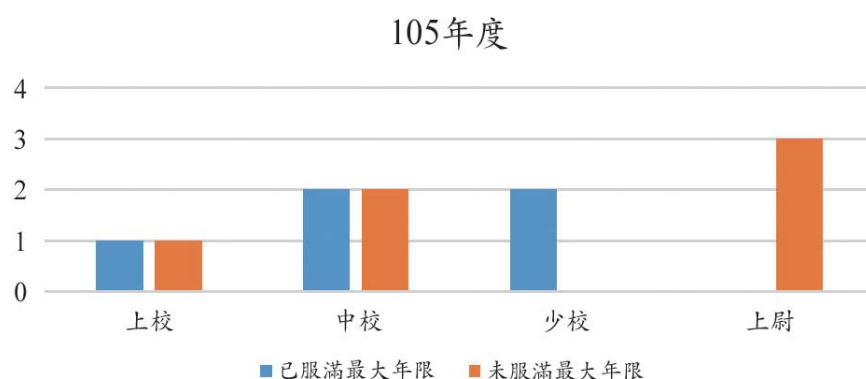


圖5 海軍主計人力105年度離退階級及人數

資料來源：本研究整理

(三)106年度

統計106年度退伍人員階級、年資及人數狀況，離退人員計上校階1員，已符合支領退休俸資格，惟未服滿最大年限退伍，退伍機率为10%。

(四)107年度

統計107年度退伍人員階級、年資及人數狀況，離退人員共計中校階2員，均符合支領退休俸資格，惟未服滿最大年限退伍，退伍機率为6%。

(五)108年度

統計108年度退伍人員階級、年資及人數狀況，離退人員計上尉階1員，未符合支領退休俸資格，亦未服滿最大年限退伍，

退伍機率为3%。

綜上，104年至108年度海軍主計軍官退伍情形，總退伍數為31員，符合支領退休俸資格人數為21員，機率达67.7%，此表示主計軍官離職除因服役年限被迫退伍外，取得退休俸資格亦為是否提前退伍之參考指標，圖6表示104至108年度退伍人員擁有退休俸資格之比率，以人力資源的觀點，留住具有專長、知識、經驗、能力之人員，才能協助單位實施推動各項發展目標與需求，未來此數據若呈上升趨勢，則表示人員無長期服役之意願，勢必對未來人力規劃及人才培育產生衝擊，管理單位應提前做好預應。



圖6 104至108年度符合支領退休俸資格未服滿最大年限比例

資料來源：本研究整理

四、104至108年度人員新進情形

在服滿法定最大年限人員退伍後，因應人力退伍缺員情況，本軍逐年派補畢業初官合計28員，其中以國防大學管理學院學生18人最多，佔64.3%，其次為專業軍官班畢業軍官7人（如表

1），主要係管理學院屬四年制教育學程，學生在學期間可獲得較為紮實之訓練，畢業後可順利從事主財業務，故以管理學院學生為優先派補對象，而專業軍官班隊訓期較短，在接受軍事訓練及財務相關課程教育後，亦可立即派駐單位服務，有效滿足人力選訓空檔之需求。

表1 海軍104至108年度新進人員來源區分

單位：人

年 度	104	105	106	107	108	合 計
管理學院	4	3	3	4	4	18
專業軍官	1	0	0	3	3	7
士官轉任	0	0	2	0	1	3
合 計	5	3	5	7	8	28

資料來源：本研究整理

五、人力資源管理參考指標建構

（一）離職率

離職率是指在一定期間內，離職員工人數佔正式員工人數的比率，是企業用以衡量企業內部人力資源流動狀況的一個重要指標，透過離職率可以了解企業對員工的吸引和滿意情況。參考國內外知名大型集團企業（如富士康、華為等），其比率

約在10%至15%之間尚屬合理數值。

$$\text{離職率} = \frac{\text{離職員工人數}}{\text{正式員工人數}} \times 100\%$$

在本次研究中，104年至108年度因離職人員逐年減少，106年度起每年僅1至2位軍官退伍，離職率約在0.72%至11.27%之間（如圖7），尚屬正常。

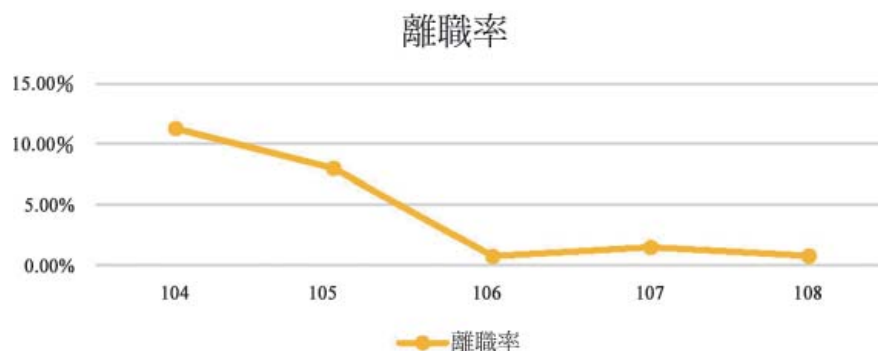


圖7 海軍104至108年度主計人力離職率

資料來源：本研究整理

(二)平均退伍機率

退伍指在一個國家服完兵役之後，離開軍隊恢復公民身分，至社會工作的人。而本段所稱退伍機率，係指在當年度離退人員中，服役年資尚未服滿法定最大年限

而立即退伍人數，占該階級所有正式員工人數之比例。在本次研究中，近五年（104至108年度）上校階退伍機率为4%、中校階退伍機率为5%、少校階退伍機率为2%、上尉階退伍機率为4%（如表2）。

表2 海軍104至108年度各階未服滿最大年限退伍機率

單位：人

年 度	104	105	106	107	108	平均退伍機率
上 校	0%	10%	10%	0%	0%	4%
中 校	15%	6%	0%	6%	0%	5%
少 校	7%	4%	0%	0%	0%	2%
上 尉	9%	9%	0%	0%	3%	4%

資料來源：本研究整理

肆、未來人力管理訓練方向

一、善用數據分析，精進職能學養

2003年GOOGLE公司利用網路搜尋引擎，挑選出美國人最常用的5,000萬個關鍵字，再與美國疾病管制局公布的2003年到2008年流感傳播資料加以比對，透過巨量資料（Big Data）及資料處理能力，找出流感傳播的時間、地區和民眾所搜尋的關鍵字是否具有統計上的相關性，並利用數學模型加以預測、實證，發現結果與官方所公開的資料十分符合，可同步掌握疫情。

因應資訊科技的快速發展，5G及AI人工智慧均蔚為世界潮流，隨著資料量不斷增大及滿足工作需求，統計資訊的應用日益漸豐，雲端資料管理、分析及加值運用技能人才已是趨

勢，台北醫學大學管理學院院長兼任大數據研究中心主任謝邦昌教授（2017）曾指出，國軍預算支用單位每年有高達上百萬筆的交易數據資料，如能透過各種不同角度觀點，有效利用大數據分析技術，來研析預算支用單位、預算額度規模、預算科目、用途及支出事項等項目之關聯性與差異性，勢必能有效提升主管機關的決策，用於預算編列與經費運用。

然而，現階段主計人員要獲取各項資料實施管理會計分析的時候，需要從分散的系統收集和整理，透過試算表花費大量時間和人力進行整併，然後才是分析和預測，然即使耗費大量的人力及時間，得到的也只是非即時的數據，但決策者需要的是多維度的分析數據，而主計人員身負「財務長（Chief Financial Officer, CFO）」職責，應利用公餘時間自我進修學習、強化資料分析職能，運用即時「動態數據²」蒐集多方資料來源，提升資料蒐集的深

² 動態數據交換是指把一種應用程式中的數據動態地鏈接到另一種應用程式中，使兩種不同應用程式之間交換數據。

度及廣度，協助各部門由上到下，由深入淺的分析整體資訊，針對重點關鍵指標，進行即時

分析各種財務數據（圖8），讓決策單位能夠即時得到正確數據，作出準確的決策。



圖8 常見的大數據分析工具

資料來源：《The Data Visualisation Catalogue》

二、人力資源策略應隨著環境的變遷適時調整

國軍整體人力不足是實際的現況，國防部透過不同管道實施招募，或是透過制度或法律改革以延長服役年限、士官轉軍官、一年期之專業軍官及年金改革等，其目的都是為了留住原有人力並增加新進人員，以補足人力缺口。因應募兵制的政策，人力資源發展計畫中，人力資本的投資與福利制度應予以法制化，更重要的是必須發展出一套獨特的「策略性」人力資源管理制度，並建立在人力策略上，而隨著資訊科技之蓬勃發展與國防環境之改變，相關重大決策亦需不斷進行修正、檢討與調適。

三、重視人員工作價值觀、生涯規劃的意向與需求

研究結果發現，服役年資達到支領退休俸資格（年資滿20年）便退伍之年輕主財軍官，約佔已退伍人數近50%，顯示軍中工作環境所帶給員工的價值觀念及個人家庭因素等，是年輕軍官是否提前退伍的優先考量因素，這代

表著很大的危機。所以平時在工作環境，應發揮「知官識兵」精神，注重工作發展與生活關懷，鼓勵於職務上獲得滿足感及自我實現目標。

馬斯洛曾將人類的需求分為五個層次，並根據不同的層次做出了不同的分析與解說。對於職場中的新、老員工來講，他們雖然所處的階層不同，但一定離不開尊重需求與認知需求。因此，由於新員工與老員工的尊重需求與認知需求的不同，最好的方式就是針對彼此建立合理的管理體系。以新進員工來說，進入用人單位之後，最需要的是熟悉環境與各類操作及制度流程，也就是如何能更快的適應公司環境，以及得到同事的支持與認可；他們的認知需求就是如何才能更快的掌握業務技能，儘快通過實習期。老員工則完全不一樣，由於自身對於制度、流程及業務技能熟練的掌握程度較為全面。因此期望值也就越來越大，這時候他們並不只侷限於得到認可。從尊重需求層面來講，他們想要得到的並不只是領導的認可，還想要得到更多客戶的認可；從認知需求來講，他們的追求也會越來越多，想要升職加薪或得到

更多的發展空間等。如果從一開始就將老員工的管理體系施加在新進員工身上，可能會給他們思想帶來一定的壓力，最終無法適應而選擇離職。同樣的道理，對於老員工來講，沒有一套能激勵、鞭策及約束自己的管理體系，那麼最終可能也會因為無法滿足認知需求而離職。

四、強化在職訓練，取得專業學資

訓練發展是人力資源管理學理中重要的一個環節，在工作生涯規劃中的各個階段，都必需接受不同的訓練，以主財軍官初任少尉軍職為例，在進入專業工作領域前，須回校實施分科教育，學習職前所需會計知識及應用系統操作練習；任職一段時間之後，再依主財專業領域職缺相互輪調交織歷練，並於尉官階段同步取得正規班軍事學資或研究所民間學資。隨著工作年資增長，業務經驗增加，擔任領導階層職務時，則必須加強相對應之訓練，以取得指揮參謀教育或研究所民間學資，形成整體訓練發展系統。近年來，國軍逐漸重視員工訓練，已成為人力資源管理相當重要的發展功能，而員工為國軍最重視的資產，未來將對員工的訓練、工作的職務強化本職學能，建立協助決策階層解決問題的能力。

伍、結論與建議

軍以戰為主，而軍事教育係為國軍培育優質幹部之基石，其良窳攸關國軍戰力。然國防主計人才培育不易，教育成本所費不貲，以國防大學管理學院正期班主財軍官為例，四年學程總教育訓練成本，每人需花費近200萬元，是以。我主計人員應發揮專業服務之精神，全面了解規定內涵，多涉獵其他領域知識及技能，利用公餘時間進修，考取專業證照，俾使主計

工作順利推展，有效發揮財務管理之功能。

參考文獻

- 1.張緯良,2012,《人力資源管理》.台北：雙葉書廊.
- 2.黃良志、黃家齊、溫金豐、廖文志、韓志翔,2015,《人力資源管理基礎與應用》.台北：華泰文化.
- 3.謝邦昌,2017〈大數據國防主計之運用〉,《主計季刊》,第359期,頁4-9.
- 4.張志強,2018/11〈主計三連環應用之探討〉,《主計月刊》,第755期,頁12-18.
- 5.趙明誠,2014,《軍事組織變革因素之研究—以國軍「精粹案」為例》,淡江大學國際事務與戰略研究所碩士論文.
- 6.孫光正,2016,《探討海軍陸戰隊志願役幹部工作壓力與離職傾向關連性之研究—以組織承諾為中介與干擾效果》,樹德科技大學經營管理研究所碩士論文.
- 7.沈銘仁,2017,《軍職人員對年金制度改革認知與離職傾向之探討—以國防大學106年班學員為例》,國防大學戰爭學院軍事專題.
- 8.謝承堯,2018,《海軍主財軍官人力資源管理之研究》,國防大學海軍學院軍事專題.
- 9.陳韻惠,2019,《綠色人力資源管理對離職傾向之影響：雇主品牌吸引力、企業社會責任與利社會行為之干擾中介效果》,國立彰化師範大學人力資源管理研究所碩士論文.
- 10.陳靜琴,2019,《公部門人力資源管理與輪調制度：以人事（政風）、主計及出納人員為例》,國立臺東大學公共與文化事務研究所碩士論文.
- 11.周俊宏,2019,《以內容分析法分析國軍人力資源管理運用之研究》,樹德科技大學經營管理

研究所碩士論文。

12. 中華民國考試院銓敘部, 2005/12. <公務人員退休新制實施十年之成效檢討>, 頁5-11.
13. 國防部主計局, 2015/4. <國軍軍事院校103年度教育訓練成本報告編製輔訪暨102年度成本分

析報告>, 頁8.

14. Soroush Vosoughi, Deb Roy, Sinan Aral, 2018/3/9 "The spread of true and false news online" Science, Vol. 359, No. 6380, pp. 1146-1151.



黃啓逢

⇒現職：

國防部海軍司令部主計處上校處長

⇒學歷：

國防管理學院正期82年班

國防管理學院財務正規班86年班

國防管理學院指參班98年班

國防大學管理學院戰略班102年班

⇒經歷：

海軍陸戰隊指揮部主計處處長

國防部海軍司令部主計處副處長



施仰哲

⇒現職：

國防大學管理學院戰略班中校學員

⇒學歷：

國防管理學院專科92年班

國防管理學院財務正規班98年班

佛光人文社會學院應用經濟碩士
103年班

⇒經歷：

教準部預算財務官

124艦隊主計科科長

戰鬥系統工廠主計室主任